

Cultura de Paz y Convivencia Ciudadana



**AQUI
NO CABE
LA VIOLENCIA**

**Proyecto de Prevención de la Violencia
y del Crimen a nivel Comunitario**



El Proyecto de Prevención de la Violencia y del Crimen a Nivel Comunitario, ejecutado por RTI International y el Centro de Estudios y Cooperación Internacional (CECI), con el apoyo de USAID, presenta el “Manual de Capacitación sobre Cultura de Paz y Convivencia Ciudadana”, un material educativo y didáctico dirigido a todas aquellas personas e instituciones interesadas en facilitar talleres sobre el análisis y la solución pacífica de conflictos. CARE Centroamérica en El Salvador ha contribuido a la elaboración del Manual gracias a la ejecución del Proyecto de Organización y Desarrollo de Estrategias de Prevención en Izalco (“Poder Izalco”), el cual ha sido posible con el financiamiento de RTI International.

Autores y créditos

Aldo Miranda, Director
RTI International

Alan Quinn, Sub-Director
Centro de Estudios y Cooperación Internacional - CECI

Margarita Fernández
Directora Nacional de Programas
CARE Centroamérica en El Salvador

Maite Mata
Programa de Educación
CARE Centroamérica en El Salvador

Mauricio Arturo Viscarra
Autor

1000 Ejemplares
El Salvador, Centroamérica - 2009

Cultura de Paz y Convivencia Ciudadana Manual de Capacitación



En colaboración con la
Mesa de Prevención y Desarrollo Integral de Izalco

Junio de 2009

CONTENIDO

No. Página

Presentación	i
Introducción	ii
Capítulo I. “La Historieta de Félix y Pax”	11
Cultura de Paz y Convivencia Ciudadana.	
Conceptos básicos	11
Capítulo II. Módulo I	17
Análisis y transformación de conflictos	17
Sesión A: Visiones de conflicto, paz y violencia	17
Sesión B: Herramientas de análisis de conflictos	20
Módulo II	26
El poder como elemento transformador	26
Sesión A: Las relaciones de poder	26
Sesión B: Comunicación y Diálogo	31
Módulo III	34
Mecanismos alternativos para la transformación de conflictos y prevención de la violencia.	34
Sesión A: Alternativas a la violencia: negociación, mediación y justicia restaurativa.....	34
Capítulo III. Anexos. Lecturas de apoyo	41
Bibliografía	51



PRESENTACIÓN

El Proyecto de Prevención de la Violencia y del Crimen a Nivel Comunitario, ejecutado por RTI International y el Centro de Estudios y Cooperación Internacional (CECI), con el apoyo de USAID, presenta el “Manual de Capacitación sobre Cultura de Paz y Convivencia Ciudadana”, un material educativo y didáctico dirigido a todas aquellas personas e instituciones interesadas en facilitar talleres sobre el análisis y la solución pacífica de conflictos.

CARE Centroamérica en El Salvador ha contribuido a la elaboración del Manual gracias a la ejecución del Proyecto de Organización y Desarrollo de Estrategias de Prevención en Izalco, “Poder Izalco”, una iniciativa que surge de comunidades organizadas, gobierno local, instituciones del Estado y la sociedad civil con el objeto de abordar el problema de la violencia y promover una cultura favorable a la paz.

Gracias a la conformación y al liderazgo de la Mesa de Prevención y Desarrollo Integral de Izalco se están desarrollando acciones orientadas a impactar en los diferentes factores de riesgo y vulnerabilidad de la violencia mediante una estrategia de prevención que está dirigida a fortalecer capacidades locales, institucionales, escolares, así como a generar espacios de diversión y recreación para niños, niñas y jóvenes.

A la vez, se busca sentar bases sólidas para que los actores claves del municipio de Izalco y de otros municipios, cuenten con herramientas prácticas y estrategias concretas para abordar las problemáticas y conflictos de manera pacífica y disminuir paulatinamente los factores de riesgo de violencia.

Es así como presentamos el siguiente Manual de Cultura de Paz y Convivencia Ciudadana, el cual tiene por objeto contribuir a sensibilizar sobre las bases de relaciones humanas basadas en el respeto, la tolerancia, la solidaridad y la armonía; esperamos que sea utilizado para fomentar y construir mejores formas de convivencia: seguras, justas y pacíficas.



Félix y Pax

Representan la felicidad de convivir en armonía, los buenos sentimientos que las personas llevan dentro. Siempre lucen una sonrisa y saben cómo resolver los problemas positivamente, sin entrar en polémicas y discusiones.



Mesa de Prevención y Desarrollo Integral de Izalco.



INTRODUCCIÓN

Este material que ahora ponemos en sus manos pretende contribuir a la construcción de relaciones más armoniosas, cooperativas y responsables. Buscamos generar una reflexión diferente sobre la problemática de la violencia, poniendo énfasis en la Cultura de Paz y la Convivencia Ciudadana como alternativas imprescindibles para el análisis y la solución positiva de los conflictos en El Salvador.

Lastimosamente, en nuestro país, la convivencia ciudadana está muy marcada por la hostilidad, la agresión y el irrespeto; precisamente porque los conflictos interpersonales, familiares, grupales y comunitarios muchas veces derivan en actos de violencia, de represión y de castigo como formas exclusivas de resolver las diferencias y dificultades.

En este sentido, los esfuerzos en la prevención deben empezar en la familia, involucrando a todas y todos en un trabajo que tenga su asiento en el seno mismo de las comunidades y de las personas; por eso, madres y padres, maestras y maestros, jóvenes, agentes de cambio, autoridades formales y no formales, líderes religiosos, deportistas, artistas y diferentes grupos organizados nos invitan a participar de manera activa en la búsqueda y el fomento de una convivencia ciudadana distinta: armoniosa, segura y pacífica.

Conscientes de que no se trata de una tarea fácil, la presente publicación propone un Manual de Capacitación que permite construir una nueva visión sobre la violencia. Está dirigido a las comunidades y a las personas interesadas en adquirir mejores habilidades y destrezas para la solución positiva de sus conflictos, como base fundamental para el crecimiento, el desarrollo integral y la superación de la violencia.

Es por ello que, tomando como base dos personajes, Félix y Pax, contruidos en el marco del Proyecto de Prevención de la Violencia y del Crimen a Nivel Comunitario, se inicia con una Historieta que permite introducir a los conceptos básicos. Posteriormente, se presenta el Manual de Capacitación que orienta la reflexión sobre “el conflicto”, “la violencia” y las estrategias adecuadas para abordar dichas problemáticas de manera pacífica.

El contenido de esta publicación está programado para desarrollarse en cinco sesiones de 6 horas, totalizando 30 horas aproximadamente, también pueden utilizarse los ejercicios por separado según se estime conveniente y, además, es un material educativo que aporta al crecimiento personal y grupal de manera autodidacta.



Jóvenes de Izalco en talleres de Cultura de Paz y Convivencia Ciudadana



CAPÍTULO I

LA HISTORIETA de FÉLIX y PAX

CULTURA DE PAZ Y CONVIVENCIA CIUDADANA
CONCEPTOS BÁSICOS

La Historieta de Félix y Pax

Félix: ¡Paz , paz, paz... el mundo pide PAZ!

Pax: Hola, Félix, qué bonita canción vienes cantando, ¿podrías enseñármela?

Félix: Con mucho gusto, pero, con una condición, que me digas ¿qué significa para ti la paz?

Pax: Eso es bien fácil, paz es cuando no hay guerra ¿o no?

Félix: Pues no, fíjate que la paz es mucho más que eso, yo lo estoy estudiando en un curso bien bonito que están dando en la Alcaldía sobre Cultura de Paz y Convivencia Ciudadana...

Pax: ¡Explicame, por favor!, porque lo que te dije es lo que he escuchado en la calle y en la tele.

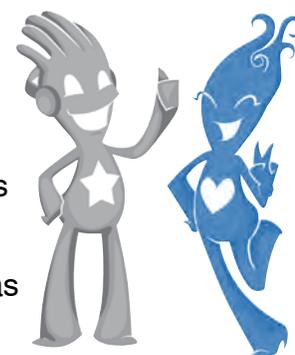
Félix: Bueno, si me pones atención te lo voy a explicar...

Pax: Por supuesto que te pondré atención, a mí me interesa mucho. ¡Cuenta, cuenta...!

Félix: Mirá, para los antiguos griegos, quienes la llamaban “eirene”, la paz era el momento en que los rivales paraban las hostilidades y enfrentamientos, es importante porque le decían así al período en el que no había guerra. Los romanos, en cambio, le llamaron... ¿adiviná...? “Pax”

Pax: ¡Hey! como me llamo yo.

Félix: Exactamente mí querida amiga. Bonito nombre te pusieron, fíjate. Para ellos la “pax” significaba el orden y la tranquilidad por el respeto y cumplimiento de la ley, de ser necesario con el uso de la fuerza; el imperio romano garantizaba la paz con la presencia de sus legiones, es decir, de su ejército y sus tropas.





Pax: Yo no sabía eso...

Félix: Yo tampoco sabía... Y la gente del oriente medio le decía: “shalom”

Pax: ¿Shampoo?

Félix: No, ¡le decían shalom!, esos eran los hebreos; los musulmanes le decían “salem”

Pax: ¡Ah!

Félix: Para estas personas tenía y tiene un significado mucho más grande. Dicen que la paz abarca desde la prosperidad material y económica hasta la tranquilidad espiritual y la armonía con las demás personas.

Pax: Eso tiene sentido...

Félix: ¿Sí, verdad? Yo creo que para que exista la paz debe haber respeto, solidaridad entre las personas, que vivamos con seguridad, que cuidemos la naturaleza, que mi papá tenga trabajo, que mi mamá no me grite cuando está enojada, que pueda ir a la escuela y que ande tranquilo en la calle...

Pax: Te entiendo, yo también quiero una paz como esa. Pero, ¿por qué hay tanta violencia entonces?

Félix: ¿Por qué? Eso no es tan fácil de explicar porque son muchas las razones y causas. Lo que sí puedo decirte es que la violencia es negativa y la delincuencia también.

Pax: ¿Sabés qué? Dicen que la violencia es exclusiva de la juventud, pero yo veo que muchas personas adultas son abusivas, agresivas e intolerantes... como la vecina, la de la tienda.

Félix: Sí, es cierto, cuando tienen problemas, hasta con el chucho se desquitan. Por eso te digo que la paz “auténtica” debe ser integral y ayudar al desarrollo de la gente y de la comunidad para que viva más feliz y sin miedo. Mirá lo que dice este papelito que me dieron en la Alcaldía:

¡LA PAZ ES OBRA DE LA JUSTICIA!

La paz implica la realización personal, que la dignidad sea respetada, que nuestras legítimas aspiraciones sean satisfechas, tener acceso a la verdad y libertad individual.

¡LA PAZ ES UN QUEHACER PERMANENTE!

Las comunidades deben trabajar juntas para transformar las actitudes y manifestaciones de violencia, convertir los corazones y buscar la tranquilidad en un continuo esfuerzo de adaptación a circunstancias, exigencias y desafíos, avanzando hacia una convivencia ciudadana positiva.



¡LA PAZ ES FRUTO DEL AMOR!

Implica la fraternidad entre las personas y caminar hacia el desarrollo individual y colectivo

Pax: ¡Qué bonito! Gracias, Félix, ahora me queda claro. Pero explícame ¿qué es cultura de paz?

Félix: Eso es sencillo, te lo voy a explicar y después nos vamos a comprar algo de comer que ya me está dando hambre...

Pax: A mí también, con tanta pensada hasta me siento “filósofa”.

Félix: Leamos lo que dice este librito:

CULTURA DE PAZ

- El objeto de la cultura de paz es construir y fortalecer los valores de convivencia pacífica en las relaciones interpersonales. La consolidación de una cultura de paz demanda un proceso que integre el desarrollo humano más allá del crecimiento económico, este involucra los espacios de diálogo y concertación, de respeto a las individualidades, la equidad entre los géneros, el respeto a las diferencias y a los derechos humanos fundamentales.
- Cultura de paz es el rechazo de la violencia en todas sus formas y la adhesión a los principios de libertad, justicia, solidaridad y tolerancia. Su objetivo consiste en lograr que los valores de la paz estén presentes en la convivencia humana y sirvan de base a la solución de conflictos que surgen en nuestras relaciones sociales.
- La cultura de paz supone la comprensión entre los pueblos, entre los grupos y las personas, para ello hace falta creer en un espíritu de respeto, diálogo y aceptación entre todas las culturas y sub-culturas, las ideologías y las creencias de este mundo.
- Una educación para la paz es necesaria para desarrollar procesos deliberados orientados a la construcción de una sociedad que aborda sus conflictos de manera pacífica a través del diálogo y que busca una convivencia justa.
- El aprendizaje y la vivencia de la paz en la práctica deben estar presentes en nuestra vida cotidiana, estableciendo como postulado central que las raíces de una cultura de violencia vienen dadas por las relaciones que vulneran los derechos de las personas.



Pax: Lo voy a leer en mi casa para entender bien, porque hay palabras difíciles que me podrían explicar mejor mi mamá o la señorita en la escuela. Lo que quisiera saber es ¿qué es construir paz y cómo se hace?

Félix: Sabes, Paxita linda, se me ocurre una cosa, te invito a un curso sobre cómo construir paz. Aquí tengo los contenidos si querés verlos, son fáciles de leer. Hasta podemos jugar haciendo las dinámicas y quizá podamos inventar algo para ayudar a la comunidad y en la escuela.

Pax: Sí. La idea es fomentar una mejor convivencia ciudadana.

Félix: Pero, primero, vamos a comprar algo de comer que ya tengo hambre...

Pax: ¡Yo también, pero no traigo dinero!

Félix: ¡Yo tampoco! Pero podemos pasar por la casa de mi tía que vive aquí cerquita, talvez nos invita a pan con café.

Pax: ¡Bueno! Y de paso le explicamos la importancia de la cultura de paz en la “convivencia ciudadana”.

Félix: Sí, es necesario que la mayoría de personas se empiecen a interesar en vivir con respeto, a nivel personal como a nivel colectivo y que aprendan a resolver sus conflictos de manera constructiva.

Pax: Tenés razón, la convivencia ciudadana es importante y debemos aprender a poner normas claras y justas para que las personas tengamos relaciones de paz...

Convivencia Ciudadana

- La convivencia ciudadana es la capacidad de vivir juntos, estableciendo disposiciones que normen la manera de comunicarse, relacionarse y actuar.
- Las comunidades necesitan normar su convivencia, la de los vecinos entre sí y la de los grupos entre sí, para mejorar la calidad de vida, evitar problemas o facilitar la solución de éstos.
- Propone que, además de combatir el delito, es necesario promover la convivencia tranquila y la mutua cooperación entre las personas de una comunidad, asignando un rol activo a las autoridades policiales, municipales y a los tomadores de decisión a nivel local.
- Es la cualidad que posee el conjunto de relaciones cotidianas entre los miembros de una comunidad cuando se han armonizado los intereses individuales con los colectivos, y por tanto, cuando los conflictos se desenvuelven de manera constructiva. Convivir o coexistir en paz es vivir y coexistir en orden. Lo contrario a la convivencia pacífica es el desorden:



la intranquilidad o inseguridad ciudadana.

- La convivencia ciudadana recomienda establecer normas legales en la vía pública para prevenir desórdenes y actos inapropiados, estrategias para prevenir el consumo excesivo de alcohol y procesos educativos dirigidos al manejo y resolución de conflictos cotidianos.
- La convivencia ciudadana se rige por los principios de prevención, conciliación, tolerancia, solidaridad, igualdad y respeto a la dignidad humana. Una cultura ciudadana fundada en la convivencia es aquella que permite vivir pacíficamente en compañía de otras personas.

“Manifiesto por una cultura de paz”

Juntos podemos transformar la cultura de guerra y de violencia en una cultura de paz y de no violencia.(...)

Me comprometo en mi vida cotidiana, en mi familia, mi trabajo, mi comunidad, mi país y mi región a:

- Respetar la vida y la dignidad de cada persona, sin discriminación ni prejuicios.
- Practicar la no violencia activa, rechazando la violencia en todas sus formas: física, sexual, psicológica, económica y social, en particular hacia los más débiles y vulnerables, como los niños, niñas y adolescentes.
- Compartir mi tiempo y mis recursos materiales, cultivando la generosidad a fin de terminar con la exclusión, la injusticia y la opresión política y económica.
- Defender la libertad de expresión y la diversidad cultural, privilegiando siempre la escucha y el diálogo, sin ceder al fanatismo, ni a la maledicencia y el rechazo del prójimo.
- Promover un consumo responsable y un modo de desarrollo que tenga en cuenta la importancia de todas las formas de vida y el equilibrio de los recursos naturales del planeta.
- Contribuir al desarrollo de mi comunidad, propiciando la plena participación de las mujeres y el respeto de los principios democráticos, con el fin de crear juntos nuevas formas de solidaridad.¹

¹ “Manifiesto 2000 para una cultura de paz y no violencia”. (http://manifiesto2000.unesco.org/sp/sp_manif2000_t.htm)
Proyecto de Prevención de la Violencia y del Crimen a Nivel Comunitario





MANUAL DE CAPACITACIÓN SOBRE CULTURA DE PAZ Y CONVIVENCIA CIUDADANA

Módulo I

Análisis y transformación de conflictos

Sesión A: Visiones de conflicto, paz y violencia

Objetivo: Presentar los elementos que intervienen en los conflictos, su estrecha relación con la violencia y con la cultura de paz.

Desarrollo:

- **Introducción.** Se dará la bienvenida a los y las participantes, se compartirán los objetivos del curso, de esta sesión y la agenda a desarrollar.
- **Presentación de participantes.** Técnica “Presentación robot”: se pide a las y los participantes que se ubiquen al lado de personas que no conocen y harán una presentación pública de la persona que tienen a su derecha imaginando o intuyendo su nombre, origen y ocupación; por ejemplo: “quiero presentarles a Juanita, que viene del cantón Piedra Galana y ella se dedica a la crianza de gallinas, a lo que la aludida responderá; “gracias compañero, pero yo no me llamo Juanita, sino que soy Lucía Méndez, vengo de Acajutla y trabajo como promotora de salud... así sucesivamente hasta que se presenten todas/os los participantes.
- **Expectativas:** Por medio de tarjetógrafos cada uno anotará sus expectativas y las pegará en la pared, el facilitador hará una lectura breve, tratando de consolidar lo expuesto.



Ejercicio 1: Puentes de papel

Se forman tres sub grupos entregando a cada uno dos hojas de papel periódico, indicándoles que son piedras que deben utilizar para cruzar un río imaginario (previamente delimitado) no es válido partir el papel, pararse más de una persona en cada trozo, ni estrujarlas, la única manera de resolver el ejercicio es unificando los grupos y sus “piedras” para alcanzar juntos/as el objetivo de cruzar a la otra orilla, esto no debe decirse a los y las participantes. La única indicación que debe darse es: crucen el río imaginario con estas piedras (y les brinda a cada grupo sus páginas de papel, usualmente estos quieren hacer el ejercicio en división y agresión).

Al final se reflexiona sobre la construcción social de competencia y la importancia de la cooperación para obtener los objetivos deseados. También puede compararse el ejercicio con la realidad, revisando cómo es nuestro comportamiento en grupos divididos o contrarios, cómo nos relacionamos en los sub grupos que construimos: partidos políticos, equipos de fútbol, etc.

Ejercicio 2: Elaborando los conceptos de paz, violencia y conflicto

Formar tres grupos para que construyan colectivamente definiciones de los tres términos que luego socializarán en plenario, seguidamente la persona que está facilitando la sesión compartirá conceptos sobre el tema de violencia. (Anexo 1).

Ejercicio 3: Orígenes de la violencia. “Los Corazones”

Dibujas sobre papel un gran corazón diciendo a las y los participantes que representa a un bebé recién nacido, preguntas al grupo ¿qué palabras vienen a nuestra mente cuando pensamos en un bebé? (inocente, dulce, dependiente, suave...) y las escribes dentro del corazón.

Luego solicitas palabras o frases que las personas adultas dicen a los bebés y a los niños y niñas cuando están enojados y frustrados (¡callate!, ¡hace lo que te dije!, ¡no sea metido!, ¡baboso!, ¡deja de llorar!, ¡sea hombre!). Anotar estas frases junto a las palabras puesta al principio. Por cada palabra o frase negativa, poner una cruz sobre el corazón.

Promueve la reflexión sobre cómo las personas se lastiman fácilmente. Cada una de estas palabras o comentarios negativos provoca tristezas y daños. Por cada una de ellas se desarrolla una pequeña cicatriz. Al ser personas adultas tenemos un montón de cicatrices.

Puedes apoyarte de las siguientes preguntas que contribuyen a la reflexión: ¿Qué pasa cuando una persona desarrolla una cicatriz?, ¿qué tipo de escudo pone una persona en respuesta a los comentarios negativos? Debe mantenerse protegido/a para no ser dañado/a otra vez y pone un escudo para protegerse. Hay un escudo por cada cicatriz.



Cuando alguien pone muchos escudos es muy difícil que crezca el corazón. Queda congelado en su lugar manteniendo todos los escudos.

Luego dibuja otro corazón con cicatrices y escudos al lado del primero y promueve la reflexión de cómo cuando dos personas se encuentran es muy difícil para ellos ver más allá de su propio escudo. A cada una se le hace muy difícil ver a la persona real tras sus escudos. De allí que muchas veces comenzamos a pelear porque hemos sido dañados tantas veces y tenemos tantos escudos que no sabemos cómo hablar ni escuchar al otro.

Recuerda, nuestros escudos viejos nos pueden detener el crecer. Son útiles a veces, pero debemos poder tener la capacidad de dejarlos. Cada vez que puedes dejar un escudo, con seguridad hay más lugar para que tu corazón crezca.

Ejercicio 4: Sólo para tus ojos

Promueve la reflexión personal para que cada participante responda en hojas de papel a las siguientes preguntas.

- En tu vida, ¿cómo has sido lastimado?
- ¿Cómo te ha afectado?
- ¿Has pasado este dolor a otros/as? ¿Cómo?
- Dibuja escudos alrededor de tu corazón con las palabras que describen los escudos que has desarrollado para protegerte. ¿Cuáles de estos escudos quisieras tirar y nunca usar otra vez?

Regresa al plenario y promueve la reflexión: cuando hablamos de violencia es importante entender que en las personas, víctimas y victimarios, hay mucha tristeza, enojo, frustración y dolor.

Ejercicio 5: El conflicto como oportunidad

Por lluvia de ideas pediremos que el grupo mencione palabras que asociamos con “conflicto”, anotándolas en un papelógrafo (en este ejercicio el grupo suele asociar palabras negativas al “conflicto” porque así lo hemos aprendido: desorden, lío, problema, enredo, alboroto, etc.).

Se promueve la reflexión haciendo notar que el conflicto no es negativo ni positivo, lo constructivo o destructivo son sus efectos y estos dependen en gran medida de la forma en que lo abordemos. Un conflicto puede dar pie a mejores relaciones o convertirse en algo sumamente negativo hasta llevar a la muerte. El origen de un conflicto es generalmente un desacuerdo, pero también es una oportunidad de cambio positivo, de crecimiento y beneficio para las partes involucradas en él.



Para finalizar, puedes profundizar con una lectura que presenta los conceptos de resolución y transformación de conflictos brindando una copia a cada participante (Anexo 2).

Ejercicio 6: Evaluación

Técnica “La caja de incógnitas”: distribuir tarjetas de papel a cada participante y solicitar que escriban las dudas o inquietudes que tengan, ubicarlas dentro de una caja de cartón al centro del grupo. Luego, una persona saca una tarjeta y la lee en voz alta, el grupo deberá dar respuesta a las inquietudes planteadas, únicamente si esto no es posible, el facilitador (a) despejará las dudas.

Sesión B: Herramientas de análisis de conflictos

Objetivo: Profundizar sobre las herramientas que permiten entender el origen de los conflictos, su evolución y las partes que intervienen.

Desarrollo:

Introducción: Se dará la bienvenida a las y los participantes y se compartirá el objetivo y la agenda a desarrollar.

Recapitulación de la jornada anterior: Técnica “El palo hablador”: cada participante recordará algo de lo visto en la sesión anterior y luego pasará el palo a quien quiera que continúe y así sucesivamente hasta que todos y todas hayan tenido la oportunidad de aportar, quién facilita reforzará o aclarará en caso de ser necesario. Es importante decir que solo quién posee el palo puede hablar (si no se cuenta con un palo puede usarse un marcador u otro objeto).

Ejercicio 1: “El nudo”

Si el grupo está compuesto por más de 20 personas, podemos dividirlo en dos. Luego, se brindarán las indicaciones: “De pie, formados en círculo y con los brazos extendidos hacia el frente tomemos dos manos diferentes y tratemos- sin soltarnos- de deshacer ese embrollo”.

Lanza las preguntas generadoras, ¿en qué se parece este ejercicio a un conflicto? y ¿qué fue necesario para solucionar el problema?

Debe aclararse al grupo la importancia fundamental que tiene el análisis de un conflicto, antes de determinar la forma de intervenir para solucionarlo.

“Un problema bien planteado, ya tiene la mitad de la solución”

(Juan Pablo Lederach)





Ejercicio 2: “La Escalada del conflicto”

Elaborar previamente en un cartel esta herramienta de análisis, la cual presenta las etapas en el desarrollo de un conflicto (Anexo 3). Todo conflicto, por pequeño que parezca, de no ser abordado oportunamente tiende a crecer involucrando a más gente y acercándose más a posibilidades destructivas y violentas. Esta herramienta ayuda a definir, de acuerdo al grado de evolución, la mejor manera de intervenir: negociación, mediación o arbitraje.

La siguiente información hace referencia a la escalada del conflicto:

- 1.- Siempre el conflicto **nace de uno o varios problemas concretos** entre dos o más partes. En la mayoría de los conflictos se da una modificación de los problemas en disputa a medida que los conflictos se intensifican. Según vaya perdurando el conflicto se van añadiendo nuevos asuntos o puntos controversiales.
- 2.- Un aspecto particular de la escalada, es el desplazamiento del desacuerdo a un antagonismo personal. Pasamos de caracterizar o criticar un comportamiento concreto, a centrarnos en la persona, en otras palabras a **personalizar el conflicto**. La persona o el adversario es visto como el problema, de ahí que la meta para erradicar este último es “eliminando a la persona”. De esta forma, se llega a olvidar el problema propiamente dicho y, además, se contamina la tensión con reflexiones que no tienen nada que ver con este.
- 3.- **Pasar de lo específico a lo general**: cada parte culpabiliza a la otra, mirando obsesivamente al pasado, que con frecuencia poco tiene que ver con los problemas de fondo. Proliferan otros conflictos fuera del específico que han estado latentes pero no se han manifestado y se ha perdido de vista el problema original.
- 4.- **Chisme, bolas y enredos**: bajo esta lógica se empieza a involucrar a “terceros, aliados o cómplices”, con los cuales “se habla a cerca de” y “no con la otra parte del conflicto”. En caso de que se dirijan con el adversario es para insultarle o menospreciarle. Como no se le da cabida a las influencias moderadoras para la negociación, difícilmente el problema se logrará aclarar ni eliminar los posibles malos entendidos, lo cual contribuye a la creación de alianzas irreconciliables y rupturas de relaciones muchas veces entrañables. Surgen nuevas complicaciones y subyace la mala o nula comunicación entre las partes enfrentadas. En estos casos los competidores actúan con el convencimiento de que así conseguirán los mayores beneficios. Sin embargo, estas conductas agresivas conducen a una espiral de violencia que por lo común, tiende a incrementar el tamaño y la intensidad del problema.
- 5.- En las primeras fases del conflicto se da una orientación motivacional individualista caracterizada por la búsqueda de los intereses propios independientemente de lo que ocurra a la otra parte. A medida que el abordaje del conflicto se torna más competitivo y crece el interés por vencer al otro, la preocupación se centra más en



hacer daño al adversario o impedir que éste consiga sus objetivos, aún sin importar los costos y perjuicios a ambas partes. Esto detona la lógica del **ojo por ojo**. Se convive con sentimientos de rencor, resentimientos, ansias de venganza y se activan acciones de conspiración contra la otra parte.

6.- **Antagonismo y hostilidad**: no hay la menor comunicación ni escucha activa. Se ha fortalecido la intransigencia, la soberbia y el dogmatismo. Sucede esto porque la gente busca afirmarse cada vez más en su posición, incapacitándose para escuchar y para ampliar horizontes que conduzcan al consenso o la reconciliación. Otra característica es que nadie quiere ceder en nada, se terminan de cortar los lazos de comunicación entre las partes, y cobran protagonismo las palabras ofensivas, las amenazas e incluso las agresiones de toda naturaleza.

7.- **La polarización**: se trata de la última etapa, la cual se manifiesta en el incremento del número de personas implicadas. Un conflicto que comienza entre dos personas o grupos, rápidamente crecerá implicando a otros. Cuando las partes perciben su impotencia para conseguir sus objetivos por sí mismos, empiezan a buscar aliados dispuestos a participar en coaliciones o grupos de apoyo. Por lo general, los conflictos que se dan dentro de un grupo definido, tal como una congregación, un partido político o un vecindario se manifiestan cambiando la organización social. A medida que los problemas se intensifican, se va produciendo una polarización que impulsa a la gente a posicionarse “con unos o con otros”. Una de las posturas más difíciles de lograr ante este tipo de situaciones es la neutralidad.

Ejercicio 3: Pistas para frenar la escalada

Luego de la reflexión anterior, puedes presentar la siguiente información brindando sugerencias sobre cómo frenar los conflictos para que no desemboquen en violencia.

Es necesario entender que para regular un conflicto es importante comprenderlo, ya que si no entendemos lo que está en juego ni cómo se ha desarrollado, difícilmente podremos transformarlo y solucionarlo positivamente.

Para evitar la violencia... pistas para frenar la escalada de un conflicto!

1. Separar el **problema** de la **persona** para no personalizarlo. En lugar de decir “eres un puerco”, mejor aprende a decir lo que no te parece correcto “no me gusta que dejes tus zapatos en la cocina”.
2. Evitar **generalizaciones** y trabajar más en lo específico. En lugar de decir a tu esposo “eres igual de desconsiderado que todos los hombres en este mundo”, mejor dile “agradecería que colaboraras más con el cuidado de los niños”.



3. Al llegar al punto de un enredo completo donde ya no se puede decir cuál es el problema es recomendable realizar un **mapa para guiarnos**, para ayudarnos a comprender la situación. Revisa las diferentes herramientas de análisis que presentamos y utiliza aquellas que consideres más convenientes para entender el problema que tienes tú o tu comunidad.
4. Más allá del cuarto paso de la escalada hace falta **la ayuda de un tercero** porque ya no están las condiciones para el diálogo directo. Busca apoyo de un amigo, de un familiar, de un profesional o de un especialista.

“Hay que reconocer que el conflicto siempre se basa en una relación social, y por lo tanto, suele aumentar o disminuir en intensidad según la relación”.

Después de esto puedes formar tres grupos para que realicen un drama utilizando los elementos de la escalada en un conflicto real o imaginario que decidan. Promueve la reflexión en plenario sobre lo que aprendieron. Si estás trabajando de manera personal, puedes recordar un conflicto que hayas vivido y hacer el análisis del mismo con esta herramienta.

Ejercicio 4: Mapa del Conflicto

Aunque el conflicto resulta ser un fenómeno complejo y difícil de manejar, siempre tiene una estructura que lo define. Esta estructura es relativamente simple y está compuesta por la interacción de tres elementos: los protagonistas, el proceso y el problema. A esto se le llama “Triángulo de Satisfacción” o “Triángulo de las 3P” (Anexo 4).

1. Los protagonistas

En todo conflicto hay al menos dos protagonistas, ya sean personas, grupos o instituciones. Es importante determinar cuáles son los protagonistas directos y cuáles los indirectos. Los primeros tienen una relación directa con las causas desencadenantes y los segundos intervienen en el proceso mismo.

Es importante identificar y considerar que cada persona o grupo involucrado en el conflicto tiene su historia, valores, intereses, necesidades y una perspectiva sobre el problema que motiva y encauza sus acciones. No hay que olvidar que la perspectiva se forma de acuerdo al impacto de lo sucedido, por tanto, es vital tomar en cuenta a la persona en el problema y su necesidad de sentirse escuchada, respetada y amada e identificar la forma en que lo sucedido le ha afectado.



Puedes proporcionar al grupo mayor información en una guía que profundiza sobre los protagonistas (Anexo 5).

2. El problema

Hace referencia a las diferencias y asuntos que enfrentan las personas o los protagonistas. Los problemas pueden ser de distinto tipo. Sin embargo, el conflicto tiene que ver con los fines concretos que los protagonistas persiguen y, al mismo tiempo, con las interpretaciones que éstos hacen de lo que está en disputa. En términos generales, el problema hace referencia a las raíces reales que lo causan.

Puedes brindar al grupo la guía de análisis del problema (Anexo 6). Pero, en términos generales, la comprensión y análisis del problema se facilita en la medida que distingamos los siguientes términos:

Asunto	Las distintas áreas de discrepancia o incompatibilidad que se han de tratar para solucionar el problema.
Intereses	Son los beneficios potenciales por alcanzar un objetivo particular, es decir, el por qué cada uno de los asuntos importa a las personas.
Necesidades	Se refiere a lo indispensable, lo mínimo necesario para satisfacer a una persona en cuanto a lo sustantivo y al proceso seguido para transformar el problema.
Posiciones	Hace referencia a los comportamientos y actitudes concretas adoptadas por los protagonistas para abordar el conflicto.

3. El proceso

El proceso es básicamente el rumbo que le imprimen los protagonistas al conflicto de acuerdo a la manera en que lo abordan. Este elemento es de suma importancia para entender los conflictos y para tratarlos en función de su transformación y suele estar mediatizado por un gran número de variables de carácter estructural y/o emocional-afectivo.

Es pertinente considerar el fenómeno de la comunicación cuando se analiza el proceso, ya que a medida que avanza, ésta suele empeorar entre las partes. Se trastorna la información sobre el problema, emergen los estereotipos y, en algunos casos, se da el despliegue hostil de alianzas hasta llegar a la polarización del tejido social.

Utiliza la siguiente matriz para ayudar al grupo a comprender el proceso y enfatiza que es necesario buscar formas justas, respetuosas y equitativas en el diálogo y en la toma de decisiones para promover un proceso efectivo de solución:



Respecto a la dinámica del conflicto	Respecto al fenómeno de la comunicación
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué asunto o asuntos generó el conflicto? Si el conflicto se intensifica: - ¿Qué otros problemas se añadieron? - ¿Qué grado de polarización existe entre los grupos o entre las partes? - ¿Qué actividades han incrementado el conflicto? - ¿Cuáles son influencias moderadoras? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿De qué manera se comunican? - ¿Quién habla a quién, cuándo, cuánto y porqué? - ¿De qué manera se podría mejorar la comunicación?

También se sugiere considerar un cuarto componente, “el contexto”. Pues este amplía la información. De hecho, la confección de un mapa con todos estos elementos facilitaría saber dónde estamos y a dónde vamos.

4. El contexto

Todo conflicto se produce y evoluciona en un contexto determinado. Es importante precisar algunos aspectos del contexto para prever sus efectos, riesgos y oportunidades.

De cara a los protagonistas	De cara al problema mismo
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué elementos y factores del contexto o entorno vulneran o favorecen a las partes involucradas en el conflicto? - ¿De qué manera los escenarios o hechos del contexto tienden a involucrar o excluir a otros actores del conflicto? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué situaciones coyunturales o estructurales complejizan el manejo de los problemas que subyacen al conflicto? - ¿Qué momentos históricos o coyunturales son idóneos y favorables para profundizar en el problema? - ¿Qué aspectos o condiciones del contexto hay que trabajar antes del abordaje de los conflictos para disipar riesgos previsibles?

Ejercicio 5. Círculo del conflicto

Los conflictos se dividen en estas categorías:

1. **Conflictos por relaciones:** el conflicto es un fenómeno social-relacional, de la relación entre las partes depende en gran parte la posibilidad de encontrar soluciones sostenibles. La clave es la comunicación y la confianza. Para una buena comunicación es fundamental saber escuchar atentamente para entender los distintos puntos de vista.



2. **Conflictos por información:** muchas veces tenemos la misma información pero las percepciones, intereses y opiniones de cada persona y su valoración de la información es lo que genera la discrepancia.
3. **Conflictos por intereses:** todos tenemos distintos tipos de necesidades e intereses. Es clave identificarlos y explicitarlos, debemos tener claridad a la hora de transmitirlos.
4. **Conflictos por la estructura:** hay que entender las estructuras que influyen en el problema para analizar lo que es posible cambiar. Puede ser la disponibilidad de recursos, niveles de autoridad y de poder, políticas y normas, etc.
5. **Conflictos por los valores:** es necesario saber qué valores están en juego en cada conflicto. Los conflictos surgen cuando se intenta cambiar, imponer o violentar valores. De ahí, la importancia de ponerse de acuerdo, no estar de acuerdo. El reto es aceptar la posibilidad de estar en desacuerdo.

Puedes ampliar la información y brindar una guía que profundiza sobre el contexto (Anexo 7).

Ejercicio 6. Evaluación

Técnica “La Carta anónima”. Consiste en entregar a cada participante una hoja de papel, solicitas que elaboren una carta a un amigo imaginario en la que cuenten su participación en una actividad de capacitación y cómo se han sentido en ella, qué les ha gustado, qué no y qué les servirá en su vida cotidiana. De manera anónima se colocarán las cartas escritas en un buzón que puede improvisarse con una caja de cartón o algo similar. Dependiendo del tamaño del grupo puede leerse el contenido de todas las cartas o escoger algunas al azar para socializar su contenido.

Módulo II

El poder como elemento transformador

Sesión A: Las relaciones de poder

Objetivo: Promover la reflexión sobre las relaciones de poder, las fuentes de poder y la importancia que tiene para la cultura de paz.

Desarrollo:

Introducción: Se dará la bienvenida a las personas participantes y se compartirán los objetivos y la agenda a desarrollar.



Ejercicio 1. “Debilidad y Fuerza”

Se genera una reflexión sobre la necesidad de reconocer que el poder no radica en el más grande, el más fuerte o el más rico, sino en el uso racional que hagamos de nuestras habilidades y capacidades. Es importante visualizar la función complementaria de la fuerza y la debilidad, descubriendo la debilidad de la propia fuerza y la fuerza de la propia debilidad.

Se pide al grupo que se sienten cómodos, relajados y con los ojos cerrados, que dirijan su atención hacia ellos mismos, hacia el propio interior, concentrándose en sus cuerpos.

Luego, que se imaginen un diálogo entre su lado fuerte y su lado flaco, identificándose con su debilidad y hablando a su fuerza ¿qué dice su debilidad?, ¿cómo se expresa?, ¿qué siente?, ¿qué ventajas tienes cuando eres débil?, ¿cómo sacas provecho siendo débil?

Después invierte los papeles y pregunta, ¿qué dice tu fuerza?, ¿cómo se expresa?, ¿qué siente?, ¿qué ventajas tienes cuando eres fuerte?, ¿cómo sacas provecho siendo fuerte?

Debes tomar el tiempo que consideres necesario para este ejercicio, pueden ser unos diez minutos para que las personas participantes dialoguen con su interior. Luego pide que vayan abriendo los ojos lentamente y se incorporen a la dinámica.

Forma grupos de cuatro personas para que compartan su experiencia. Solicita que respondan a las siguientes preguntas: ¿cómo me he sentido durante este experimento?, ¿cuándo me he sentido más interesado?, ¿hasta qué punto he conseguido mantener este diálogo interior?, ¿cuál ha sido mi convicción más profunda?, ¿cómo me sirvo de mi debilidad y de mi fuerza en la vida?, ¿qué conclusiones quiero sacar de esta experiencia?

La dinámica prosigue con el siguiente ejercicio.

Ejercicio 2. Construcción colectiva del concepto “poder”

Cada sub grupo formado trabajará un concepto de poder que luego deberá ser presentado en plenario. Usualmente los grupos terminan por concluir que los efectos del poder al igual que los del conflicto están determinados por el buen o mal uso que hagamos de ellos.

Algunas veces podemos ser personas abusivas con nuestras fuentes de poder y otras veces, nos volvemos muy frágiles porque no somos capaces de reconocer nuestro poder, nuestra fuerza.



Las formas de poder más comunes:

“**Poder entre**” se ejerce para encontrar una base común entre distintos intereses y necesidades. Se basa en el apoyo mutuo, la solidaridad, la colaboración, el respeto de las diferencias. Permite potenciar los talentos, conocimientos y recursos individuales para producir un mayor efecto y beneficio.

El “**poder para**” se refiere al potencial único que tiene cada persona para darle forma a su vida y a su mundo. Cada persona tiene el poder para hacer la diferencia para mover una acción conjunta...

El “**poder adentro**” tiene que ver con la auto-estima y el auto-conocimiento, se basa en una plataforma de valores éticos y una perspectiva de derechos y responsabilidades. Es la capacidad de imaginar y tener esperanza ya que afirma la búsqueda del ser humano por la dignidad y la auto-realización.

Ejercicio 3. La Línea del Poder

Trazaremos una línea en el suelo, tras de la cual pediremos al grupo que se coloque, luego daremos instrucciones y quienes correspondan a ellas pasarán al otro lado de la línea. Puedes decirles que, en cada ocasión, reflexionaremos en silencio qué lado tiene más poder, las instrucciones pueden ser: muévase los menores de 18 años, los que viven con sus dos padres, las mujeres, las niñas, los hijos únicos, los que perciben algún ingreso, los que estudian, etc.

Cuando consideres, que vuelvan a sus asientos y pregunta, ¿cómo se sintieron?, ¿qué les dice este ejercicio? La idea es demostrar que todos tenemos poder dependiendo del contexto en que nos encontremos y en relación a algo.

Sin embargo, para profundizar, también será necesario promover una reflexión sobre las relaciones de poder entre género. La sociedad le da un valor diferenciado a quien es hombre y quien es mujer, basado en las diferencias de ambos sexos que la cultura determina con cierta valoración y preferencia. El “género” es un elemento constitutivo de las relaciones, es una manera primaria de significar las relaciones de poder.

Los principales transmisores de estas pautas sociales y culturales son la familia y la escuela. De múltiples maneras, en ambos espacios de socialización se suelen transmitir directa e indirectamente valores y patrones de conductas que propician relaciones interpersonales desiguales e injustas entre ambos géneros, detonándose así distintas expresiones de violencia, que por lo general son dirigidas contra la mujer, la joven o la niña.

Por ello, también es importante entender que en las relaciones, el género constituye un elemento fundamental que marca diferencias significativas en el poder.



Ejercicio 4. La escultura humana

Formados en tríos y con ayuda de una silla se colocarán uno arriba otro en medio y otro abajo, cuando encuentren la posición que les satisfaga pide que se “congelen como estatuas” y reflexionen, ¿cómo me relaciono desde esta posición? y ¿cómo me comunico desde esta posición? Hazlo tres veces para que vayan intercambiando posiciones dentro de su trío, alguna vez estarán en el suelo, otra en medio y otra arriba sobre la silla.

Luego distribuye tarjetas de tres colores diferentes pidiendo que anoten individualmente sus fuentes de poder en la familia, en el trabajo y en la sociedad. Puedes poner ejemplos que les facilite la dinámica: “en mi familia soy el más guapo”, “en el trabajo, soy muy responsable”, “en la comunidad soy muy popular”, etc.

Este ejercicio permite entender que todos y todas, de alguna manera, tenemos fuentes de poder que nos hacen sobresalir en algo y poseemos características físicas, emocionales o sociales que nos agradan y que sabemos utilizar bien: somos amables, educados, bondadosos, ordenados, tenemos bonitas cejas, somos altos o bajitos, morenos o blancos, somos perseverantes, colaboradores, etc.

Ejercicio 5. La ecuación del poder

De manera expositiva compartimos en un cartel o pizarra la siguiente ecuación:

$$P a/b = D b/a$$

Y explicamos: el poder de A sobre B es igual a la dependencia de B sobre A, lo que determina que al tratar de transformar un conflicto, las partes deben estar en equilibrio para que la negociación se de en condiciones equitativas. Si no hay balance de poder, una de las partes puede sentirse utilizada, violentada o perdedora y la idea es que todos y todas encuentren una solución satisfactoria donde se sientan ganadores.

Si en una negociación, al tratar de satisfacer los intereses y necesidades de las partes enfrentadas estas se encuentran en una relación de poder desequilibrado, resulta muy difícil o casi imposible llegar a acuerdos, por lo que es imprescindible, conseguir el empoderamiento del grupo que se encuentre en desventaja.

Revisemos el poder a diferentes niveles:

- **Empoderamiento a nivel personal:** se refiere a la auto-confianza, a la autoestima, a las habilidades de participar de manera activa, de expresarse, de autocontrol y a la construcción de las propias aspiraciones y sueños. Todo ello permite desarrollar la capacidad de tomar decisiones y la construcción de la propia identidad a nivel individual.



- **Empoderamiento a nivel grupal:** existe una identidad de grupo, se desarrolla la capacidad de generar cambios desde sus necesidades a nivel colectivo. A este nivel las personas trabajan conjuntamente para lograr un mayor impacto del que podrían ejercer individualmente; se puede desprender una práctica colectiva basada en la cooperación en lugar de la competencia; se desarrolla la capacidad de negociación, la habilidad de comunicación, la habilidad de solicitar apoyo y, a la vez, de velar por el cumplimiento de sus derechos; reconocen y se valen de la interdependencia de las relaciones para alcanzar un balance de poder.

Un grupo con estas características desarrolla liderazgos y continuamente se sumerge en el aprendizaje para el manejo de conflictos, debates y discusiones; existe una percepción crítica sobre la desigualdad, incrementan el respeto personal y desarrollan la capacidad de tomar decisiones que van a afectar positivamente a todo el colectivo.

El empoderamiento, en términos muy generales, es la capacidad de las personas para tomar, participar, negociar, influenciar, controlar, hacer rendir, todas las decisiones que afectan sus vidas; en esa lógica el “empoderamiento” deberá entenderse como el proceso de construcción de capacidades en las personas.

Ejercicio 6. Modelos en la toma de decisiones

Forma siete grupos entregando un modelo de toma de decisiones a cada uno, sobre el que trabajará y luego socializarán tres aspectos: a) definición, b) elaborar un ejemplo y c) sus ventajas y desventajas.

MODELOS EN LA TOMA DE DECISIONES

1. **Autoritario:** la decisión viene “desde arriba” y “no se hacen preguntas ni cuestionamientos”.
2. **Autoritario con consulta:** un poder centralizado con estructuras consultivas como consejos, grupos de análisis, pero al final es una persona quien toma la decisión
3. **Modelo de la minoría:** estructuras jerárquicas asumen las decisiones como un consejo directivo, comité ejecutivo, equipo de coordinación, etc.
4. **Modelo de la mayoría:** usualmente la decisión es tomada por medio de la votación de la mayoría.
5. **Votación calificada:** se hacen varios esfuerzos de ajuste para maximizar la voz de las minorías.
6. **Consenso:** acuerdos aceptables para todos se alcanzan por medio de la discusión.



7. Decisiones de hecho: cuando ha existido un proceso de consulta y diálogo, pero se han entrampado las posibilidades de toma de decisiones y al final alguien termina tomando la decisión.

Ejercicio 7. “Asamblea en la Selva”

Este ejercicio permite reflexionar sobre las características del consenso.

Debes tener papelitos con los diferentes personajes y sus características. Procedimiento:

Primero se distribuye entre el grupo los diferentes personajes de la historia y se les pide actuar según las características asignadas. Estos son: LEON, líder natural, BÚHO, es el sabio del grupo, ZORRO, astuto intrigante, PAVO REAL; vanidoso ególatra, CASTOR, trabajador incansable, CONEJO, tímido desconfiado, HIPOPÓTAMO, apático desinteresado, CABALLO, fuerte y diligente, MONO, juguetón y bullicioso, SAPO no le afecta el problema.

Posteriormente se explica el problema: las continuas lluvias amenazan con desbordar el río e inundar la selva, ¿qué vamos a hacer? El león convocó a una asamblea y se escuchan las diferentes propuestas de los animalitos de la selva...

La idea es que el grupo participe, según el personaje que le ha sido asignado, y que brinden aportes para solucionar el problema de las lluvias.

Luego de un rato avisa que “la inundación se hace más evidente a cada momento y hay que tomar una decisión”. Puedes tomar unos quince minutos para toda la dinámica y finalmente genera la reflexión sobre el ejercicio: ¿hubo o no consenso? y ¿qué facilito u obstaculizó que lo hubiera?, ¿qué condiciones son necesarias para lograr el consenso?

Ejercicio 8. Evaluación

Puedes utilizar tarjetas de colores para que los y las participantes evalúen la metodología, los contenidos y el aprendizaje de la sesión.

Sesión B: Comunicación y Diálogo

Objetivo: promover las habilidades de comunicación y diálogo, rescatando su importancia en la convivencia humana y en la transformación de conflictos.



Desarrollo:

Introducción: presentación al pleno de objetivos y agenda de la actividad.

Recapitulación: Técnica “Círculo de Afirmaciones”. Los y las participantes forman un círculo y tú te quedarás al centro si estás facilitando la sesión. Previamente has preparado una serie de “afirmaciones” falsas y verdaderas relacionadas con el tema a recordar, indica al grupo que si están de acuerdo con lo aseverado, deben indicarlo dando un paso hacia delante y si están en desacuerdo el paso será hacia atrás, si hay una o varias personas cuya posición sea en discrepancia con el resto deberán explicar la razón del desacuerdo, correspondiendo al resto del grupo y en su defecto a quien facilita hacer las aclaraciones correspondientes, el juego continúa “hacia atrás o adelante”, hasta que se han agotado las afirmaciones.

Ejercicio 1. La escucha activa

La escucha activa es la habilidad que permite comunicarnos, entender el conflicto y por lo tanto facilita un buen resultado. Permite ganarse la confianza de las partes, pues ayuda a que puedan manifestar sentimientos, escucharse a sí mismos, reconsiderar su situación y abrir una nueva perspectiva del problema.

Para la escucha activa se requieren de ciertas condiciones:

- Crear un ambiente en el que la gente pueda expresarse libremente.
- Estableciendo la confianza mutua.
- Comunicando un verdadero interés en la otra persona y en su punto de vista, al margen de sus valores, palabras de enojo o comportamiento.
- Entendiendo el problema desde la perspectiva del otro.
- Resumiendo en términos concisos, los asuntos más importantes del problema y desde la perspectiva del otro.
- Comprendiendo lo que la persona piensa.

Recomendaciones durante la escucha activa:

- Evitar palabras que generalizan: todos, nadie, ninguno, siempre, nunca, nada.
- Valerse de preguntas que ayuden a clarificar los mensajes: ¿quién?, ¿dónde?, ¿en qué momento?
- No se debe idealizar, inventar o exagerar.



- Es conveniente hacer una pausa para detenernos y resumir lo tratado hasta ahora.
- Enviar los mensajes en primera persona: “yo me siento...” Evitar mensajes en segunda persona: “usted me hace sentir...” En la primera forma los mensajes no resultan amenazantes.
- El parafraseo y el resumen: repetir en nuestras propias palabras lo dicho por la otra persona con la finalidad de corroborar si estamos entendiendo correctamente.
- Hablar constructivamente: al comunicar lo que sentimos y pensamos, podemos hacerlo en forma saludable o en forma que enferma y hace sufrir, cuando nos comunicamos sanamente damos “peluches” pero, si lastimamos damos “pellizcos”. Es muy importante reconocer cómo nos comunicamos en medio de un conflicto.

Peluches	Pellizcos
Mensajes en primera persona Yo... Yo me siento... Yo me sentí...	Mensajes en segunda persona Tú... Tú me haces sentir... Tú me hiciste sentir...
¿Qué pasa cuando damos peluches? <ul style="list-style-type: none"> Decimos lo que sentimos sin echar la culpa. Nos hacemos responsables de nuestros sentimientos Decimos claramente lo que sentimos, pensamos y queremos. Por eso podemos entender como nos estamos sintiendo. Ejemplo: Me siento triste cuando tu no me pones atención porque pienso que no te importa lo que digo 	¿Qué pasa cuando damos pellizcos? <ul style="list-style-type: none"> Decimos lo que sentimos amenazando y echando la culpa. No nos hacemos responsables de lo que sentimos, porque el otro es el culpable, es el que me hace sentir así. No decimos claramente lo que pensamos sentimos y queremos. Ejemplo: Tu me haces sentir triste porque no te importa lo que digo.

Luego de hacer esta presentación puedes propiciar la reflexión personal brindando una guía de trabajo para evaluar nuestras formas de comunicación (Anexo 8).

Ejercicio 2. Puntos de vista

Situados desde un mismo lugar las personas miramos, oímos o sentimos cosas diferentes esto se debe a que tenemos diferentes historias, experiencias, diferentes formaciones, en fin somos diferentes y el conflicto no radica en estas diferencias sino en que tratemos de imponer nuestros puntos de vista sobre el de los demás.

Percibimos nuestro entorno a través de nuestros sentidos y cada persona tiene un sentido favorito. Los niveles de desarrollo de los mismos varían según el individuo y por



lo tanto nuestra manera particular de entender el mundo. Subraya que los conflictos no se generan por estas diferencias sino por querer imponer nuestras propias percepciones sobre las y los demás.

Ejercicio 3. Práctica de escucha activa

Promueve una práctica de escucha activa formando parejas, donde cada quien responda a las siguientes preguntas:

- i) Algo que me gusta de trabajar por la comunidad...
- ii) Una persona que admiro mucho...
- iii) Una vez que hice lo correcto aunque me sentí inseguro o incapaz...
- iv) Algo que he aprendido en mi vida que considero muy importante...
- v) Un miedo que tengo es...
- vi) Algo que me gusta de este grupo...
- vii) Una vez que experimenté un desequilibrio de poder...
- viii) Una cualidad que tengo yo es...
- ix) Algo que personalmente quisiera lograr este año....

Ejercicio 4. Evaluación

Se hará la evaluación mediante la técnica “El dado”, para conocer las percepciones con respecto a facilitación, contenidos y aplicabilidad de lo compartido en esta sesión. Para ello utiliza un dado grande (puede elaborarse de cartón) y un listado con seis preguntas, se colocan en lugar visible las preguntas de los aspectos que nos interesa evaluar y se da a cada una un número correspondiente a cada cara del dado. Por turnos, los participantes lanzaran el dado, dando respuesta a las preguntas.

Módulo III

Mecanismos alternativos para la transformación de conflictos

Sesión A: Alternativas a la violencia: negociación, mediación y justicia restaurativa.

Objetivo: presentar los mecanismos pacíficos que contribuyen a solucionar los conflictos.

Desarrollo:

Introducción: se dará la bienvenida a los participantes y se compartirá los objetivos y la agenda a desarrollar.



Recapitulación: solicitar al grupo que exprese aquellos temas y aspectos que recuerda de la jornada anterior.

Ejercicio 1. “Tú tienes lo que yo quisiera tener”.

Este ejercicio de inducción permite reflexionar sobre nuestro comportamiento cuando deseamos algo que otra persona posee o cuando alguien desea algo que nosotros poseemos.

Las indicaciones que debes dar son las siguientes:

- Elijan como pareja a una persona a quien quieran conocer mejor...
- Repártanse por el lugar y siéntense uno frente al otro...mírense... y decidan en cada pareja quién quiere ser **A** y quién quiere ser **B**.
- Luego de un rato pregúntales cómo han llegado a esa decisión y si la manera de hacerlo refleja el modo en que proceden normalmente a la hora de tomar una decisión...
- Continúa el ejercicio diciendo que se imaginen que **A** tiene algo que para el es muy importante y que quiere conservar a toda costa, mientras que también **B** lo quisiera tener. “**A** no quiere dar a **B**, lo que **B** tanto desea”.
- Hablen entre ustedes como si supieran de qué cosa se trata, esto debe ser un secreto. Pueden imaginarse lo que quieran, pero no manifiesten por ningún motivo a su compañero en qué están pensando... La idea es que puedan concentrarse sobre todo en la forma de conversar, en la forma de negociar.

B puede empezar diciendo “me gustaría tenerlo”

A puede responder “yo no te lo quiero dar”, etc.

Recuérdenlo bien: nunca digan de qué se trata.

Comiencen ahora con el diálogo tienen cinco minutos...

- Ahora cambien los papeles de modo que es **B** quien tiene el objeto deseado y **A** quien tratará de obtenerlo. El nuevo diálogo también durará cinco minutos...
- Luego de este tiempo, solicita que cierren los ojos un momento y piensen en todo lo que ha pasado entre la pareja de este diálogo. Puedes ir mencionando las siguientes preguntas para la reflexión personal (deben permanecer en silencio y con los ojos cerrados): ¿de qué cosa se han dado cuenta de ustedes mismos y qué han notado en sus compañeros?, ¿cómo se han comportado para obtener el objeto deseado?, ¿han insistido pidiéndolo?, ¿han amenazado?, ¿han tratado de corromper o persuadir



al otro?, ¿se han lamentado?, ¿han mendigado?, ¿han tratado de suscitar en el otro sentimientos de culpa?, ¿han usado la lógica para tratar de convencerle?, ¿cómo han resistido a las tentativas de que los convenzan? Para eso ¿han inventado excusas o han intentado disuadirle?, ¿han logrado mantenerse firmes en un NO claro?...

¿Cómo se han sentido en los dos papeles? ¿Les ha gustado negarse a entregar el objeto o hubieran preferido ceder y dejar contento al otro aún en perjuicio propio?

Procuren seriamente ahondar en los más importantes detalles de su comportamiento y clarificar sus ideas al respecto...

- Ahora abran los ojos y discutan entre ustedes lo que han descubierto, tienen cinco minutos...

Esta técnica, más que ser un juego, permite ayudar a identificar cómo nos comportamos en determinadas situaciones con otras personas, qué hacemos cuando queremos lograr algo de alguien o cuando quieren obtener algo de nosotros.

Ejercicio 2. Concepto de negociación

Puedes formar varios grupos para que construyan de manera colectiva un concepto de “negociación”, luego pasarán al pleno a exponerlos.

Posteriormente presenta los dos estilos de negociar: negociación distributiva y negociación integrativa. La primera forma tiene una relación ganador-perdedor, mientras que la segunda tiene el enfoque ganar-ganar.

Negociación distributiva “basada en posiciones”	Negociación integrativa “basada en intereses”
<ul style="list-style-type: none"> • Generalmente su comportamiento se basa en el típico competitivo ante los objetivos que las partes se han fijado. • Se centra en el regateo sobre posiciones estáticas. • Se manifiesta como una lucha por ganar absolutamente todo lo que se desea, aún cuando eso implique hacer que la contraparte pierda todo. • Inicia negociando a través de peticiones intransigentes con lo que se afectan las expectativas del oponente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Corresponde a un comportamiento típicamente cooperativo ante los objetivos que las partes se han fijado. • Su importancia básica es que los negociadores alcancen un acuerdo ventajoso para ambos y no una victoria total del uno sobre el otro. • Busca soluciones conjuntas a los problemas y logra compromisos mutuos. • Su enfoque principal es encontrar alternativas que puedan beneficiar a ambos con la seguridad de que el conflicto no traerá consecuencias que lastimen a las partes.



<ul style="list-style-type: none"> • Surgen actitudes como gritos y golpes en la mesa. Se actúa como víctimas del poder o de la mala intención (no real) de la contraparte. • Hace más importante una mutua comprensión. • Hay menos necesidad y menos probabilidad de establecer una comunicación eficaz. • La desconfianza genera el uso de táctica o estrategias de competencia. • Las partes sienten que sus intereses y opiniones son rechazadas. • La calidad del acuerdo se desmejora. • La relación o la posibilidad de restablecer la relación tiende a deteriorarse. • Conlleva ganar-perder. El proceso lleva tiempo y es más difícil tomar decisiones en la medida que cada negociador decide lo que ofrecerá, lo que rechazará y cuánto cederá. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma en cuenta algo más que el objeto de la negociación y penetra al ámbito de las necesidades para buscar alternativas variadas e integrales. • Las posiciones son importantes, pero no deben constituir un obstáculo en el proceso para lograr una solución beneficiosa. Descubre el interés detrás de la posición. • Negocia con base a los intereses. • Intenta lograr confianza mutua. Implica generar una relación en la que cada negociador cree en la honestidad y confiabilidad de su oponente. Además, permite espacios de comunicación directa y clara para la formación de acuerdos útiles y duraderos. • Conlleva a un ganar-ganar.
--	--

Si quieres profundizar en la reflexión desarrolla un ejercicio práctico. Solicita a dos personas voluntarias que pasen al frente a realizar una negociación buscando ponerse de acuerdo en la solución al dilema. Brinda la información respectiva a cada participante sobre la historia de la “bella mariposa” (Anexo 9) y luego promueve la participación de todos y todas sobre el proceso llevado.

Ejercicio 3. La Mediación

La mediación es una negociación en la que una tercera parte ayuda o facilita un proceso de comunicación para transformar un conflicto, esta debe ser neutral e imparcial.

La mediación es una herramienta que sirve para prestar ayuda y ofrece ventajas en ciertas condiciones. Es el mecanismo de intervención que mejor equilibra los elementos del “triángulo de satisfacción” o sea que no trata únicamente el problema, sino que se preocupa por los sentimientos de las partes, la persona, y porque el proceso sea transparente y del agrado de todos/as los/as involucrados/as.

Recordemos cómo la escala del conflicto permite identificar en qué nivel de evolución se encuentra la confrontación entre las partes involucradas en un conflicto, en esta se indicaba que antes del cuarto peldaño las partes son capaces de dialogar entre sí (negociación) y buscar acuerdos que sean satisfactorios y permitan la resolución o transformación del mismo de manera constructiva; pero más allá de este, por el grado



de agresividad o de intolerancia que normalmente se ha desarrollado, es necesario buscar la intervención de terceras personas que faciliten la comunicación entre estas, es en este momento cuando cobra validez la mediación como una herramienta alternativa en la transformación real de la situación.

La característica principal de este mecanismo radica en que quien hace el papel de tercero o tercera, debe actuar únicamente como facilitador /a del proceso o sea que en ningún momento debe sugerir y mucho menos tratar de imponer soluciones a la situación, sino por el contrario debe alentar a las partes a proponer las propias o a construirlas de manera conjunta; de preferencia debe ser elegido/a por las partes, ya que esto garantiza la confianza necesaria para la credibilidad en los resultados obtenidos.

Para llevar a cabo una mediación con resultados favorables es vital el deseo de las partes de encontrar una mejora a su situación. Debe animarse a las personas a dialogar sobre sus preocupaciones para definir el problema y buscar soluciones “de mutuo acuerdo y beneficio”. Ambas partes deberán comprometerse a cumplir dichos acuerdos y a darles seguimiento.

Sin embargo, cuando la escalada del conflicto nos indica que los niveles de comunicación están totalmente deteriorados, no hay confianza y el conflicto está llegando a niveles peligrosos de violencia, es necesario resolver cuanto antes esta situación, para lo que se necesita la intervención de una tercera persona investida de autoridad que diga a las partes lo que tienen que hacer para parar resolver la situación, puede ser un juez, policía, el papá, o la mamá, el profesor dentro del aula, etc. A esta forma de solucionar los conflictos se le conoce como **arbitraje**.

Se sugiere presentar la información complementaria sobre los pasos de la mediación y el perfil del mediador (Anexo 10).

Ejercicio 4. Práctica de Mediación

Formar grupos para que dramatizen un ejemplo de mediación; puede nombrarse también a “observadores”. Los conflictos pueden ser reales o hipotéticos y luego de que los preparen y los presenten en plenaria, se genera la reflexión con base a las siguientes preguntas: ¿cómo se sintieron las partes?, ¿cómo se sintió el o los mediadores?, ¿se logró un acuerdo?, ¿qué lo posibilitó?, ¿no se logró?, ¿por qué?, ¿qué aprendieron con el ejercicio?, etc.

Ejercicio 5. Justicia restaurativa

Hay diferentes maneras de abordar una situación conflictiva desde los procesos de justicia, aquí presentamos una alternativa enmarcada en la cultura de paz, la justicia restaurativa. Es diferente respecto a la manera tradicional de hacer y concebir la justicia pues, entiende que los delitos no se comete únicamente contra el Estado o violentando una ley sino que los delitos tienen impactos más allá de la ley, dañando a personas,



a comunidades, a los ofensores mismos y, por ende, el proceso de recuperación, de restauración debe involucrar a todos estos actores.

La justicia restaurativa es un conjunto de valores y creencias acerca de lo que significa la justicia, en donde el “proceso” pertenece a la comunidad. La justicia tradicional se centra en el ofensor, brindándole casi exclusivamente el castigo como respuesta a su conducta inadecuada. Esta, en cambio, más allá del castigo, promueve que los ofensores deben hacer “el bien” frente al daño que han causado, deben tratar de restaurar las relaciones que han roto y sanar los corazones que han lastimado en las víctimas directas y en la comunidad.

La pregunta central no es “¿qué se le debe hacer al ofensor?” o “¿qué se merece el ofensor?”, sino “¿por qué lo hizo?” y “¿cómo hacer bien las cosas?” De este modo, en lugar de definir la justicia como una retribución, se comprende la justicia como restauración. Si el crimen es daño, la justicia sanará las heridas y proveerá la cura.

- No pretende garantizar la recuperación total, pero sí apunta a proveer un contexto que favorezca su inicio.
- La justicia es una precondition necesaria para el acercamiento de las partes.
- No sueña con dismantelar el sistema retributivo, pero sí con desarrollar un sistema paralelo con opciones que podamos usar cotidianamente.

La justicia restaurativa tiene varios propósitos:

- Invitar a la completa participación y al consenso
- Sanar lo que ha sido roto.
- Buscar completa y directa responsabilidad.
- Reunir lo que ha sido dividido.
- Fortalecer a la comunidad para prevenir daños mayores.

Ejercicio 6. Evaluación “La Carta de Bolsas”

Dibujar un cartel en forma de tabla, cuyas casillas tengan forma de bolsita para poder introducir papelititos; en la parte correspondiente a las columnas se colocan las ponderaciones, que pueden ser: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular, Necesita Mejorar. En el lado de las filas ubica los aspectos que interesan evaluar: metodología, logística, facilitación, aplicabilidad, contenidos, etc.

Se entregarán pequeñas hojas de papel a los participantes para que anoten en ella sus observaciones a cada aspecto y luego las ubiquen en la casilla y bolsita



correspondiente.

Ejercicio 7. Técnica “Círculo de Flores”

La técnica se inicia con los participantes de pie y formados en círculo. Se les pide hacer un giro hacia su derecha (o izquierda) y colocar un mensaje agradable para esa persona: algo que te impresionó de ella en el taller, una cualidad que admiras, un atributo en especial, etc., colocar la hoja en su espalda.

Seguidamente se dan media vuelta y anotan la información sobre la persona que ahora les corresponde, luego se mueven libremente por el salón, anotando “flores” en el mayor número posibles de espaldas. Para finalizar, quien facilita explica que este es un recuerdo agradable que podrán conservar de la actividad y que, además, sirve para levantar el ánimo en momentos difíciles.



CAPÍTULO III

ANEXOS

Anexo 1: Conceptos de violencia

- “La violencia ha sido definida como el uso de amenazas o uso intencional de la fuerza, la coerción o el poder, bien sea física, psicológica o sexual, contra otra persona, grupo o comunidad o contra sí misma, produciendo o con alta probabilidad de producir daños” (Organización Mundial de la Salud).
- Es el uso deliberado o no consciente de la fuerza (física, psicológica, moral o social) para resolver los conflictos, con el fin de obtener, mantener y reproducir el control, la dominación y la influencia.
- La violencia es la imposición de la voluntad, el deseo y el acto de una persona o institución sobre la existencia y los derechos de los demás... Es el ejercicio abusivo del poder.
- La violencia es una estructura que se construye histórica, social y culturalmente y se va validando en la dinámica cotidiana de la vida en sociedad.... Es una deformación

Factores de Riesgo de violencia ²

A. Factores relacionados al capital social:

- I. Desigualdad en la distribución de recursos
- II. Vacío de autoridad parental
- III. Acceso a los servicios públicos

B. Factores relacionados a la disfunción familiar

- I. Maltrato infantil Niños
- II. Consumo excesivo de alcohol
- III. Deserción escolar

C. Factores relacionados al individuo

- I. Consumo precoz de sustancias ilegales
- II. Consumo excesivo de alcohol
- III. Deserción escolar

D. Factores relacionados a la sociedad

- I. Desempleo por los jóvenes
- II. Armas de fuego
- III. Deportación de jóvenes con o sin antecedentes judiciales
- IV. Presencia de pandillas
- V. Procesamiento de jóvenes en el sistema de justicia penal

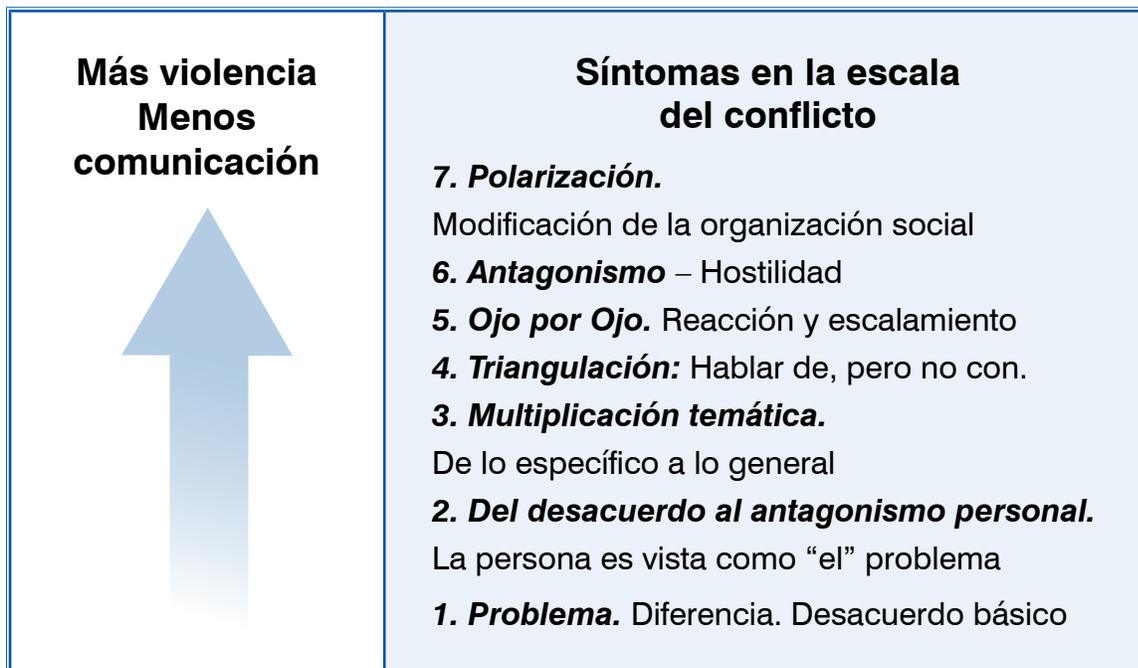
² Observatorio Centroamericano sobre Violencia “Tabla de Indicadores de Violencia” CNSP/CECI/CIPC. Disponible en http://www.ocavi.com/docs_files/file_202.pdf



Anexo 2. Conceptos de resolución y transformación

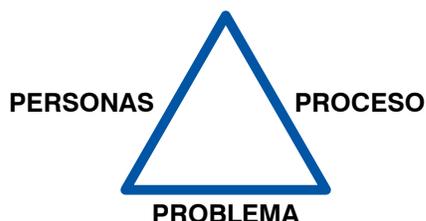
- Resolución da la idea de resolver o terminar algo. Se enfoca en lo específico e inmediato (corto plazo), implica que la meta es bajar o reducir la tensión hasta eliminar el conflicto. Si bien esto puede ser el caso, también hay momentos en que conviene quizá “echarle más leña al fuego” como estrategia de transformar la situación.
- Transformación pone énfasis no sólo en el contenido del conflicto, sino también en la relación. Puede ilustrarse con la imagen del maicillo. Si uno trata de eliminar el maicillo cortando con machete todas las plantas pero sin arrancar las raíces, si bien se logra eliminar el maicillo, dentro de poco vuelven a rebrotar más. Resolución como concepto a menudo se enfoca en lo que se ve por eso tiende a ser una solución de corto plazo. Transformación pone más énfasis en todo aquello que no se ve, en la relación entre las partes en conflicto y plantea la necesidad de trabajar a este nivel... a nivel de las raíces. Plantea que la sostenibilidad de la transformación yace en la relación.

Anexo 3. La Escalada del Conflicto





Anexo 4. “Triángulo de Satisfacción” o “Triángulo de las 3P”



Anexo 5. Guía para el análisis de los protagonistas

Identificación de los grupos y personas involucradas	Percepción del problema
<p>¿Quiénes están directamente implicados?</p> <p>¿Quiénes están indirectamente implicados pero tienen interés o capacidad para influir en el resultado?</p> <p>¿Qué liderazgo y estructura tiene cada grupo?</p> <p>¿Qué bases de influencia y poder tiene cada uno sobre los demás? ¿Cómo están las relaciones de poder entre las partes?</p> <p>¿Existe ahora o pueden existir coaliciones entre los grupos? ¿Por qué?</p>	<p>¿Cómo les ha afectado?</p> <p>¿Qué sentimientos sobresalen?</p> <p>¿Cuáles son las diferencias de percepción?</p> <p>¿De qué manera perciben el problema? ¿Cómo lo describen?</p> <p>¿De qué manera pueden replantearse para mejorar la percepción?</p>

Anexo 6. Guía para el análisis del problema

Descripción del meollo del conflicto	Listados de puntos concretos para transformar el conflicto	Análisis de los recursos existentes que pueden regular las diferencias esenciales
<p>¿Cuáles son los intereses, necesidades y valores de cada parte?</p>	<p>Respecto al problema global ¿Cuáles son los puntos que se deben abordar?</p>	<p>¿Qué factores limitan las acciones y posturas extremas de cada uno?</p>
<p>¿Qué es lo que preocupa a cada uno? ¿Qué proponen para satisfacerla?</p>	<p>¿Cuáles son las áreas básicas de acuerdo y desacuerdo?</p>	<p>¿Quiénes pueden jugar un papel constructivo en este proceso?</p>
<p>¿Por qué les interesa esta solución?</p>	<p>¿Qué resultados mínimos dejarían satisfechas a las partes?</p>	<p>¿Cuáles son las potencialidades y fortalezas de cada parte para asumir los acuerdos consensuados?</p>



¿Qué tan incompatible son las soluciones propuestas?	¿Cuáles son los objetivos alcanzables que todos pueden aceptar?	¿Qué aspectos deben potenciar cada parte para alcanzar sus respectivos compromisos?
¿Qué necesidades básicas compartidas sostienen el conflicto?		

Anexo 7. El círculo del conflicto

Las estructuras

Problemas

- Recursos limitados
- Reglas o leyes (contradictorias o ambiguas)
- Roles y niveles de autoridad
- Toma de decisiones
- Tiempo



Preguntas

- Si existiera toda la disposición y compromiso de colaborar juntos en la búsqueda de buenas soluciones ¿Cuáles serían los elementos o factores que limitarían las posibilidades?
- ¿Cuáles son los problemas en términos de recursos limitados (tiempo, personal, dinero)?
- ¿Cuáles son las cosas que las partes no podrán resolver a corto plazo?
- ¿Está estructurada la situación de tal forma que tiene un ganador y un perdedor?, ¿cómo podrá estructurarse para que no sea así?

Estrategias

- Aprender a pensar a nivel de las estructuras para poder reconocer los posibles problemas a ese nivel.
- Identificar las fuentes estructurales del problema
- Discernir y explicitar lo que se puede y no se puede cambiar (por lo menos a corto plazo)
- Entrar en una búsqueda mutua para encontrar formas de cambiar lo que se puede cambiar

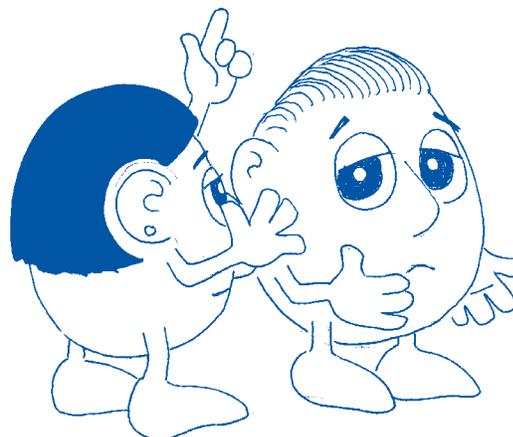


- Aceptar lo que no se puede cambiar y aprender a hablar de ello
- Dejar de echar la culpa a personas de lo que son problemas estructurales.

La información

Problemas

- Poca información
- Demasiada información
- Información equivocada
- Forma de interpretación
- Relevancia de la información



Preguntas

- ¿Qué discrepancias existen en términos de la información que manejan las partes?
- ¿Qué información importante o relevante manejan las partes?
- ¿Cuáles son algunas diferencias en términos de cómo se está interpretando o valorando la información?

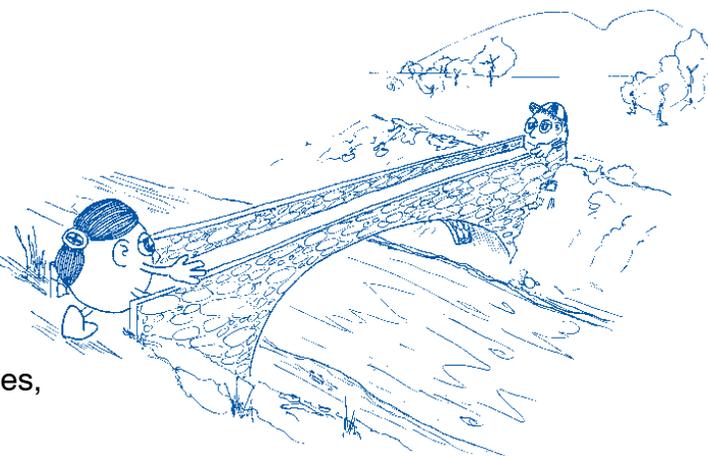
Estrategias

- Ponerse de acuerdo sobre la información que hace falta tener.
- Ponerse de acuerdo sobre cómo conseguir la información deseada.
- Ponerse de acuerdo o unificar criterios sobre cómo interpretar la información
- Si la información en si no es tan importante, entonces enfocar en los intereses y no en la información

Los intereses

Problemas

- En lo psicológico: falta de respeto, falta de reconocimiento / legitimidad, el no escuchar
- En lo concreto: intereses incompatibles, escasez de recursos.





- En lo procesal: el proceso no se percibe como justo, las partes se encierran en posiciones, falta de representación en la toma de decisiones, falta de claridad sobre el mismo proceso.

Preguntas

- ¿Cuáles son algunas necesidades psicológicas que están sobresaliendo o que no están siendo satisfechas?
- ¿Cuáles son las cosas concretas que cada quien está queriendo o necesitando?
- ¿Cuáles son los intereses o necesidades que se satisfacen en las posiciones de las partes?, ¿Son incompatibles estos intereses o necesidades?
- ¿Qué es lo que cada quien desea en términos del proceso, o cómo proceder?, ¿cuáles son sus expectativas o inquietudes en términos de cómo tomar las decisiones?

Estrategias

- Identificar y explicitar los intereses y necesidades subyacentes de las posiciones planteadas a través de las preguntas ¿por qué? y ¿para qué?
- Identificar los intereses que son verdaderamente incompatibles y los que no tienen que plantearse como incompatibles.
- Resaltar los intereses que se tienen en común y las necesidades compartidas.

Los valores

Problemas

- Intereses y/o necesidades se plantean como valores lo que permite definir la situación en términos de malo o bueno, justo o injusto.
- El conflicto no es producto de diferencias de valores, sino que surge cuando uno trata de juzgar o cambiar los valores del otro o imponer los suyos.

Preguntas

- ¿Existen diferencias a nivel de las creencias o valores fundamentales de las partes, cuáles son?
- ¿Será posible reubicar estas diferencias en términos de intereses y necesidades?
- ¿Será posible encontrar una solución, pese a la diferencia de valores?





- ¿Podrá resolverse el problema sin cambiar los valores de las partes?

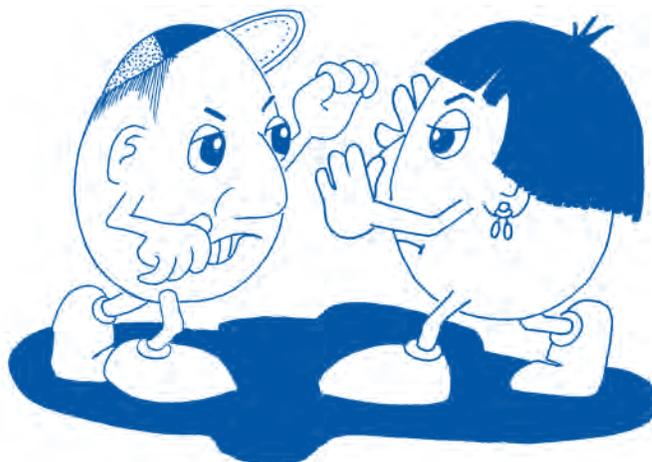
Estrategias

- Reconocer las diferencias de valores
- Aceptar la posibilidad de estar en desacuerdo a nivel de valores, es decir, acordar estar en desacuerdo.
- Tratar de entender los valores en términos de intereses y luego buscar formas de satisfacerlos como tales.
- Buscar los valores que se comparten y centrarse en ellos.
- Buscar formas de cambiar el comportamiento en vez de los valores de las personas.

Las relaciones

Problemas

- Emociones fuertes
- Percepciones
- Estereotipos
- Comunicación
- Comportamiento negativo repetitivo
- Diferentes estilos de personalidad



Preguntas

- ¿Cómo está la relación entre las partes?
- ¿Cómo está la comunicación?
- ¿Cuáles son los sentimientos de las partes que sobresalen?
- ¿Cuáles son algunas diferencias a nivel de las percepciones de las partes?

Estrategias

- Escuchar, escuchar y escuchar.
- Reconocer los sentimientos tomar pausas, establecer reglas claras del juego
- Bloquear el pasado para que no influya o abordarlo de forma directa para despejar el aire.



- Revisar las percepciones y supuestos.
- Tratar de conocer a la gente como seres humanos.
- Informar al otro del efecto de su conducta negativa y pedir su ayuda.
- Ignorar o no dejarse distraer por la conducta negativa

Anexo 8. Ejercicio de escucha activa

1. Me engañaste, porque no hiciste tu parte de la tarea y saqué mala nota.
Me siento (sentí)... _____
Cuando tu... _____
Porque... _____
2. Mis alumnos molestan mucho y me hacen enojar cuando quiero hablar y me interrumpen.
Me siento (sentí)... _____
Cuando tu... _____
Porque... _____
3. Mi mamá me dijo que no servía para nada porque rompí un plato cuando hacía la limpieza, me sentí muy mal.
Me siento (sentí)... _____
Cuando tu... _____
Porque... _____
4. Ustedes tienen la culpa de que nunca terminemos la agenda de la reunión porque siempre vienen tarde.
Me siento (sentí)... _____
Cuando tu... _____
Porque... _____
5. Cuando no me llamas por mi nombre sino que me dices apodos me haces enojar mucho
Me siento (sentí)... _____
Cuando tu... _____
Porque... _____



Anexo 9. Ejercicio de Negociación

Muestra 1-A

EL CASO DE LA BELLA MARIPOSA

Rol del Dr. T.P. James

Hace poco ha muerto el Dr. R.L. Lymasnski, fundador y director del Santuario Lepidóptero de Las Américas. Dado que el santuario no puede continuar su trabajo, se venderán en una subasta de la dirección impositiva, sus tierras, su colección de mariposas y los raros ejemplares vivos.



Usted es el Dr. T. P. James, un químico dedicado a la investigación que posee una pequeña firma farmacéutica. Ud. ha estado desarrollando una crema tópica para prevenir el cáncer de la piel. Desde hace muchos años se siente en el buen camino para resolver este problema. Hoy la necesidad es aun más urgente, al entrar en pánico la gente por el creciente y alarmante número de casos de cáncer de la piel, incluso entre los niños pequeños.

Desafortunadamente la mariposa Impricate, cuyo capullo pudo haber contenido un elemento esencial para el desarrollo de la crema tópica, se extinguió antes que se pudiera identificar y duplicar el compuesto químico exacto. Todos sus inversores menos uno lo han abandonado. Si no puede demostrar que tiene una fórmula viable perderá todo. Usted necesita exactamente veinticinco Impricate para completar su análisis y perfeccionar la formula. De buena fuente sabe ahora que el santuario Lepidóptero tiene veinticinco capullos de mariposas Impricate que irán a subasta mañana. Basándose en los anteriores resultados de su investigación, su último inversor ha aportado 5000 dólares para las mariposas Impricate.

Usted se sentía bastante seguro de que no tendría problemas para conseguir las mariposas, pero un colega se ha enterado de que un Dr. P. B. Hirera ha viajado desde Brasil para comprar las mariposas en nombre del gobierno brasileño. Usted ha decidido encontrarse con este Dr. Hirera para asegurarse de que tendrá acceso a las mariposas y que no ofertará más que usted. Su futuro y la salud de cientos de miles de personas dependen de su éxito.



Muestra 1-B

EL CASO DE LA BELLA MARIPOSA

Rol del Dr. P. B. Hirera



Recientemente murió el Dr. R.L. Lymasnski, fundador y director del Santuario Lepidóptero de Las Américas. Dado que el santuario no puede continuar su trabajo, la dirección impositiva venderá en una subasta las tierras del santuario, su colección de mariposas y sus mariposas vivas que no son de origen local. Entre los ítems que se subastarán hay veinticinco capullos de mariposas *Impricate*.

Usted es el Dr. P. B. Hirera, Ministro de política ambiental de Brasil, usted ha dedicado su vida a preservar la selva, como ecosistema y como comunidad económica y social para sus pueblos indígenas. Uno de los problemas clave que enfrenta actualmente es la pérdida del árbol *magoriji*, parte esencial de la ecología del bosque y una fuente de alimento básica para los pueblos nativos. La extinción de la mariposa *impricate*, el único insecto que poliniza el árbol *magoriji*, ha sido un duro golpe. No han dado resultado los experimentos con la polinización manual. También han fracasado otros experimentos. Los veinticinco capullos de los que emergerán veinticinco mariposas *Impricate* adultas serán justo lo necesario para iniciar la polinización; un número menor no bastaría. Su gobierno quiere acceso directo a las mariposas, si eso fracasa se le ha autorizado a gastar hasta 15000 dólares en las mariposas.

Usted sabe que una empresa comercial quiere los veinticinco capullos para investigación y que un Dr. James ha pedido una entrevista para hablar con usted. El Dr. James puede hablar todo lo que quiera, pero las mariposas le pertenecen a Brasil y su amada selva. Son la única esperanza de la selva y de su gente.

Anexo 10. Proceso de Mediación

- 1) Entrada: preparar condiciones. Lograr que las personas tengan la disposición de hablar y trabajar el asunto; determinar el lugar para realizar esta tarea, el cual debe proporcionar condiciones de seguridad y comodidad para las partes, determinar conjuntamente algunas normas de convivencia que permitan discutir sin perder el control: hablar por turnos, escuchar con respeto, no interrumpir etc., permitiéndose realizar recesos cuando se considere que hay demasiado cansancio o que los ánimos se han caldeado de manera que no contribuyen a una comunicación efectiva.
- 2) Escuchar los puntos de vista. Es importante conocer cuáles son los diferentes puntos de vista de las partes, cuáles son sus percepciones acerca del problema y qué motiva las diferencias, determinando cuáles son los puntos de congruencia y cuáles no; todo esto enmarcado por la práctica de la escucha activa, garantizando de esta manera que las partes se sientan escuchadas y entendidas.



- 3) Delimitar el problema. Habiendo determinado los diferentes puntos en común hay que definir y delimitar el problema, buscando que cada uno comprenda mejor las posiciones e intereses del otro/a.
- 4) Encontrar soluciones. Este paso es importante; quien facilita debe animar a las partes a hacer sus propias propuestas de solución decidiendo de común acuerdo cuál es la más satisfactoria para ambas o construyendo una solución nueva de manera conjunta.
- 5) Acuerdo. Debe tomarse en consideración si es necesario que el o los acuerdos deban quedar por escrito y firmados por los involucrados, incluyendo al mediador/a. Estos acuerdos deben ser claros, precisos y alcanzables, además deben programarse en el tiempo y determinarse formas de seguimiento, se sugiere celebrar de alguna forma el arreglo y hacerlo del conocimiento de amistades, grupo y/o comunidad, lo que ayudará a fortalecer el compromiso y su cumplimiento.

Perfil del mediador/a. Es importante que la persona o personas que actuarán como terceros/as reúnan ciertas condiciones de cara a la sostenibilidad de los acuerdos, decíamos que quien desempeñe este rol debe ser de la confianza de las partes, discreto/a, conocer y practicar la escucha activa, promover el lenguaje en primera persona, que se interese realmente por el problema objeto de la intervención, sincero/a , creativo /a, dispuesto/a, paciente etc.

Limitaciones de la mediación. La mediación no es necesaria cuando el problema no es tan grave y las partes pueden llegar a acuerdos sin la intervención de terceros/as y no es posible cuando los intereses en conflicto son totalmente incompatibles o no hay una real voluntad de buscar soluciones por una o por las partes involucradas.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBRETCH, F.; Manejando Creativamente los conflictos, Técnicas. Justapaz, Bogotá 1996.
- LEDERACH, J.P. Y CHUPP, M.; ¿Conflicto y Violencia? ¡Busquemos Alternativas Creativas!, SEMILLA, Guatemala, 1995.
- VISCARRA, M.; Manual de técnicas para la Paz, Yek Ineme, San Salvador, 2004.
- Observatorio Centroamericano sobre Violencia (CNSP/CECI/CIPC). www.ocavi.com
- <http://www.aporrea.org/poderpopular/a60269.html>
- <http://www.elespectador.com/opinion/columnistasdelimpreso/tulio-eli-chinchilla/columna-codigo-de-convivencia-ciudadana>



Proyecto de Prevención de la Violencia y del Crimen a nivel Comunitario.
Edificio FEPADE, Calle de Acceso a Escuela Militar, Antiguo Cuscatlán, El Salvador.
Tel.: (503) 2212-1740 Fax: (503) 2212-1745

